Introduction et mode d'emploi de l'ouvrage

Le vendeur est un des nombreux rouages indispensables à l'entreprise

Qu'il soit vendeur en magasin, technico-commercial chargé de diffuser les produits fabriqués par son entreprise, ingénieur des ventes ou ingénieur d'affaires responsable de grands projets, sa fonction première est d'obtenir, en échange de produits ou de services, le financement nécessaire à son entreprise pour vivre, se développer, investir, rémunérer ses salariés et ses actionnaires.

Les ouvrages consacrés aux techniques de vente et à la négociation commerciale se livrent souvent à une surenchère verbale lorsqu'il s'agit de présenter le métier de vendeur : « Le plus dur, mais le plus beau des métiers », « Ce sont les vendeurs qui font l'entreprise », « L'entreprise ne serait rien sans sa force de vente », etc. Les vendeurs sont d'ailleurs les seuls à avoir rajouté à leur fonction le mot « force », ce qui mériterait d'ailleurs une analyse par des psychanalystes.

Nous ne rentrerons pas non plus dans le jeu qui consiste à faire des vendeurs de véritables surhommes pas plus que nous ne les hiérarchiserons suivant les services ou produits vendus, le chiffre d'affaires réalisé. Il y a probablement autant de mérite à vendre un avion de ligne qu'à vendre des ramettes de papier.

Un métier aux multiples facettes

Décrocher un gros contrat chez un avionneur, cela signifie, pour une équipe constituée de plusieurs responsables d'affaires de très haut niveau, assistés de nombreux ingénieurs, juristes, etc., force mois ou années de travail, un lobbying permanent, un lien étroit avec les autorités gouvernementales des pays concernés, mais également peu de concurrents et un partenariat obligé avec l'acheteur. Les pouvoirs des acheteurs et des vendeurs sont répartis équitablement.

Inversement, vendre des ramettes de papier signifie devoir convaincre un acheteur de ce produit extrêmement répandu que l'on dispose du bon produit qui répondra le mieux à son besoin, tout en sachant très bien qu'il existe dix produits identiques au sien (nous avons dit identiques et pas meilleurs car, s'il est un seul principe à retenir par celui qui veut vendre, c'est celui-ci : être en permanence persuadé que son offre est excellente et fait partie des meilleures offres disponibles sur le marché) ! L'acheteur, un vrai spécialiste des achats, aura eu tout le loisir d'étudier tous les choix possibles et utilisera les techniques d'achat musclées qu'il connaît pour parvenir à obtenir ce qu'il veut : un meilleur coût, une livraison plus rapide, un paiement étalé.

© Groupe Eyrolles

Troisième exemple, celui du vendeur en magasin qui doit maintenant convaincre une famille d'acheter une machine à laver dans son enseigne, et qui doit éviter à tout prix de les laisser repartir sans leur avoir fait signer le bon de commande. Leur permettre de visiter des enseignes concurrentes représente un trop grand risque de les perdre comme clients. Ou bien, dans un autre domaine, ce vendeur en concession automobile à qui l'on a donné pour consigne de vendre préférentiellement un modèle dont les stocks sont au plus haut parce qu'il ne plaît pas !

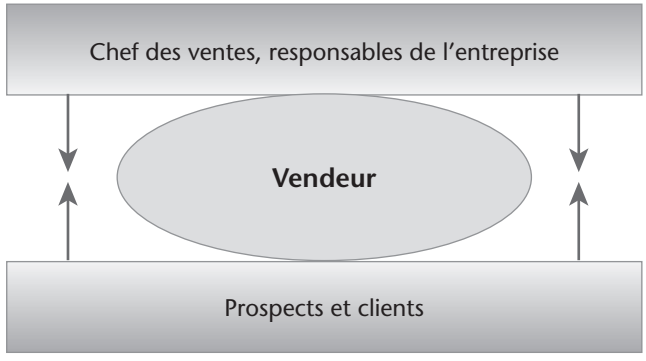
Dernier exemple, ce vendeur de biens industriels qui, un jour, en face du directeur d'une usine agroalimentaire, devra lui montrer qu'il connaît bien ce domaine et, le lendemain, convaincre le directeur d'une petite fonderie de faire appel à lui ! Avec, dans les deux cas, des interlocuteurs très techniques qui attendent du vendeur des réponses très précises et argumentées et qui, par ailleurs, ne savent rien ou presque des méthodes d'achat.

On pourrait ainsi citer des dizaines d'exemples d'actes de vente, très différents par leur contexte, les produits ou services vendus, les moyens alloués pour vendre, les enjeux, le type de prospect, etc. Par souci de simplification, nous utiliserons dans la suite de cet ouvrage et indifféremment les mots « commercial » ou « vendeur », ces deux appellations recouvrant une même fonction.

Vendre, un métier difficile, qui requiert une très grande énergie et que l'on ne peut pratiquer sans passion

Il faut admettre que le vendeur est à classer un peu à part dans l'entreprise. Il travaille souvent seul ou avec une équipe réduite, parfois très loin de sa base. Quelquefois, il est immergé dans une culture qu'il ne connaît pas et doit vendre à des personnes qui ne partagent pas son histoire, ses habitudes ou son mode de vie. Et pas seulement lorsqu'il est à l'autre bout du monde. Les vendeurs qui appartiennent à de petites structures sont souvent en difficulté lorsqu'ils sont confrontés à de grands comptes multinationaux. Être commercial, c'est être soumis en permanence à un stress important qui justifie, en particulier, un mode de rémunération avantageux si les résultats sont au rendez-vous. On a déjà vu des vendeurs qui, par le biais de très fortes commissions, gagnaient autant que leur grand patron ! Et avec, par conséquent, un revers à la médaille : le chef des ventes demandera à un vendeur d'accroître d'année en année ses résultats. Le « toujours plus » est une pratique qui s'est généralisée dans les entreprises. Si le chiffre d'affaires est celui attendu, on lui demandera d'améliorer la marge, de mieux négocier, parfois de vendre l'invendable, les produits encore en stock et qui ne correspondent plus à un besoin du marché, par exemple. Et lorsqu'il aura atteint tous ses objectifs, il se trouvera encore probablement un contrôleur de gestion qui lui fera remarquer que certains clients tardent à régler les factures et que l'on compte sur lui pour que la situation s'améliore !

On peut aussi parler des personnels qui conçoivent et fabriquent produits et services, et qui comptent sur le vendeur pour expliquer aux clients les éventuelles non-conformités qu'ils n'ont pas réussi à éliminer. Le vendeur est souvent considéré par les autres personnes de l'entreprise comme celui qui va pouvoir rattraper une situation délicate et celles-ci ont souvent beaucoup de mal à imaginer qu'elles aussi pourraient contribuer à faciliter l'acte de vente.



Quant aux prospects, ils mettent le vendeur de plus en plus en concurrence. Dans certains secteurs, on n'hésite pas à user de méthodes « dures » et à le déstabiliser pour, espère-t-on, obtenir un meilleur prix ou de meilleures conditions. Lorsque le client est difficile, ou bien a décidé d'user de techniques d'achat hors norme, dans certaines centrales d'achat par exemple, le vendeur sera poussé à bout, en permanence évalué, jugé. Sans compter, bien sûr, les aspects purement matériels de sa fonction : se lever souvent très tôt, parcourir des centaines de kilomètres à bord de son véhicule, attendre dans un endroit pas toujours confortable qu'un prospect le reçoive, etc.

© Groupe Eyrolles

Toutes ces difficultés ne pourront être surmontées qu'au prix d'une grande passion. Et également d'une grande souplesse, et même d'une résistance à la frustration et à l'échec. La motivation qui sera à son maximum lorsqu'une vente se fera ne devra absolument pas retomber si les ventes se font plus rares. Au contraire même, c'est lorsque la période est difficile qu'elle devra pousser le vendeur à lutter et à se dépasser pour réussir à trouver de nouveaux clients et à arracher de nouveaux marchés. Tout cela, alors que dans le même temps sa propre rémunération diminuera, parfois de façon drastique ! C'est sans doute ici une des très grandes difficultés de la fonction : il ne faut jamais entrer dans la spirale infernale d'une vente ratée qui conduit à une seconde vente ratée et ainsi de suite. Lorsque le vendeur appartient à une équipe, il peut se ressourcer auprès de ses collègues pour ensuite mieux rebondir. Mais lorsqu'il est isolé, c'est en lui qu'il devra trouver les ressources nécessaires qui le feront gagner la fois suivante. Cette énergie ne pourra lui être apportée que par la passion qu'il a de son métier.

Mais la passion n'exclut pas la raison

De nombreuses techniques et méthodologies existent et permettent aux vendeurs de réussir à franchir des obstacles pourtant jugés insurmontables !

Une bonne connaissance des techniques de vente est essentielle pour celui qui veut exceller dans le métier de commercial. L'objet de cet ouvrage est de présenter ces différentes techniques de façon simple et de les rendre opérationnelles au plus grand nombre.

Mais attention, bonne connaissance des règles ne doit en aucun cas signifier carcan rigide. Il faut parfois savoir s'affranchir de règles et s'adapter à des situations inédites que souvent seule une grande expérience permet de surmonter. « Un pays qui a trop de lois n'a plus de loi », disait Montesquieu. Un vendeur qui ne voudrait qu'appliquer des techniques et ne saurait pas en sortir ne serait pas un bon vendeur. Il est nécessaire, pour bien vendre, d'évoluer dans un espace de liberté tout en respectant les principes fondamentaux que nous allons décrire dans ce livre.

Les nouvelles technologies n'auront pas raison des commerciaux qui resteront toujours indispensables mais qui parfois devront s'adapter

À l'heure d'Internet et de sa croissance exponentielle (plusieurs millions de pages Web créées chaque semaine), on peut être amené à penser que les mécanismes d'achat/vente vont subir de profondes et irréversibles mutations. Certes, les sites marchands et les sites de vente aux enchères sont à l'origine des modifications du comportement des acheteurs particuliers. Plus de concurrence, plus de possibilités de comparaison, une minimisation des déplacements, etc. Mais les encombrements que l'on observe dans les centres commerciaux lors des périodes de fêtes ou de soldes montrent que la vente directe a encore un bel avenir en *B to C* (*Business to Consumer*).

Et en *B to B* (*Business to Business*), les fondamentaux ne changent pas. Internet ne reste pour l'instant qu'un outil. Côté vendeur, il facilite la mise en avant de l'offre, permet de se faire voir beaucoup plus facilement et à moindre coût. Les vendeurs peuvent également conduire plus facilement leurs analyses de la concurrence. Côté acheteur, la recherche de fournisseur est facilitée.

Très vite, on revient à une relation vendeur/acheteur classique en face à face : se rencontrer, se parler et s'écouter, se convaincre, signer.

Un ouvrage qui analyse les principes et les habitudes des meilleurs commerciaux

Comme les deux précédents ouvrages de la collection « Les meilleures pratiques[1] », le plan de ce livre suit très exactement la démarche du commercial, de la première rencontre avec un prospect à

1. P.-M. do Marcolino, *Les Meilleures pratiques du formateur* (2007) et *Les Meilleures pratiques du consultant* (2008), Éditions d'Organisation.

© Groupe Eyrolles

la fidélisation d'un client. Ce sont essentiellement les aspects très concrets de la vie quotidienne des vendeurs qui seront traités.

- Comment préparer une vente et maximiser les chances de succès ? Toute improvisation est à bannir. De plus en plus fréquemment, les vendeurs se retrouvent face à des acheteurs avertis (en *B to B*, mais aussi en *B to C*) qui ont déjà préparé leurs propres arguments et comptent bien arracher au vendeur quelques avantages ou concessions. Face à eux, le vendeur doit être prêt et avoir déjà tout prévu : comment réagir si on me demande de faire cette concession, si l'acheteur me cache manifestement un certain nombre d'éléments, si je sens dès le début de la rencontre que mes concurrents sont déjà dans la place ? Que faire si mes interlocuteurs changent au milieu de la négociation ? Qui doit m'accompagner pour cette réunion avec un acheteur et trois des utilisateurs possibles de mes produits ? Les réponses à toutes ces questions, et à bien d'autres encore, doivent être préparées par le vendeur. Cette préparation sera d'autant plus efficace qu'elle aura été effectuée en groupe, en se concertant avec d'autres vendeurs de la société.
- Comment se comporter face à un acheteur ? Les aspects comportementaux doivent absolument être maîtrisés par les vendeurs qui veulent atteindre leurs objectifs. Les plus expérimentés savent bien qu'un visage trop fermé, une posture trop rigide, des tics verbaux, un regard un peu fuyant, etc., sont de nature à faire échouer une vente qui était pourtant bien engagée. On n'oubliera pas qu'en face du vendeur se trouvera peut-être un acheteur fin psychologue qui usera de sa connaissance du comportement humain, évaluera le vendeur, scrutera le moindre de ses gestes et saura exploiter à son avantage la moindre de ses faiblesses.
- Comment négocier et aboutir à la signature d'un contrat satisfaisant à la fois le vendeur et l'acheteur ? Même si cela est difficile, en particulier dans le contexte économique actuel, il ne faut pas transformer une négociation en un champ de bataille, où vendeurs et acheteurs s'affrontent avec pour seul but la victoire de son camp. Négocier, c'est rechercher ensemble la satisfaction mutuelle des deux parties en présence. Avec, comme corollaire, un point qui risque de heurter certains : mieux vaut ne pas vendre que vendre mal ! Car plus qu'à la vente arrachée par la force ou la ruse, c'est aux nombreuses ventes futures qui ne se feront pas parce que l'acheteur s'est senti berné que le vendeur doit penser ! Sans compter qu'un acheteur mécontent n'hésitera pas à faire une très mauvaise publicité à un vendeur et à ses produits ou services. Ne dit-on pas que lorsque l'on va au restaurant et que l'on apprécie le repas, on en parle à peine à un ou deux de ses amis, alors que si l'on a mal mangé, on revient sans cesse sur l'incident pendant des mois !
- Comment passer de la vente ponctuelle à une relation à long terme ? Il est, en effet, beaucoup plus facile de conclure une deuxième ou une troisième vente avec un client que l'on connaît et qui a confiance en nous que de persuader un nouveau prospect qui, jusqu'à ce qu'on le rencontre, ne savait même pas que nous existions !
- Comment se comporter lors des inévitables incidents de parcours ? Parce que les choses ne sont jamais simples et que, dans le domaine de la vente comme dans tous les autres domaines, la loi de Murphy finit par se vérifier. Celle-ci peut s'énoncer de la manière suivante : « Tout ce qui peut arriver finira par arriver, ce n'est qu'une question de temps ! » Malgré toutes les précautions que le vendeur prend, malgré son expertise et son expérience, et bien qu'il ait sélectionné ses clients et que son offre soit parfaitement au point, il est certain qu'il livrera un jour un produit non conforme, qu'un client « oubliera » de payer, que les délais ne seront pas respectés ou pire, qu'il faudra envisager un rappel de produits. Lorsque ces situations arrivent, le vendeur se doit de réagir vite et bien !
- Et enfin, comment encadrer un groupe de plusieurs vendeurs ? Après plusieurs années passées sur le terrain, l'opportunité se présente souvent de grimper un échelon et de devenir responsable d'une équipe de quelques vendeurs ou quelques dizaines de vendeurs. Cela signifie devoir changer de mode de fonctionnement. Passer du faire au faire faire n'est pas évident. Le management d'une équipe de vente requiert de nombreuses qualités, beaucoup de doigté et une grande énergie. En effet, les vendeurs sont souvent des électrons libres, c'est-à-dire des personnes qui ont du mal à reconnaître l'autorité hiérarchique. C'est normal et humain !

© Groupe Eyrolles

Dernièrement, nous avons rencontré un vendeur de biens industriels qui venait de remporter un contrat extrêmement important pour son entreprise. Il avait parfaitement conscience de l'impact de son succès sur la pérennité même de sa société. Dans ses propos, on pouvait lire derrière chacun de ses mots le peu de respect qu'il nourrissait envers son chef qui, à ses dires, « était tout à fait incapable d'aller chercher de telles affaires ». Permettre à ce vendeur brillant d'exister au sein d'une équipe de vente, reconnaître ses succès tout en lui demandant de se conformer aux règles du groupe afin que celui-ci reste soudé, se servir de ses capacités pour faire progresser les vendeurs les moins expérimentés… voilà quelques-unes des tâches de son manager à qui il faut souhaiter bon courage !

Un ouvrage de plus, peut-être, mais surtout un ouvrage différent, avec un souci constant de pédagogie

Nous avons pris le parti de la simplicité. Il est clair que plus une méthodologie est facile à mettre en œuvre, plus elle est utilisée.

Nous avons également cherché à être le plus pragmatique possible. À la réflexion poussée qu'il faut parfois avoir pour prendre le recul nécessaire à la bonne marche de ses affaires, nous avons préféré l'action concrète. Certes, le lecteur trouvera dans cet ouvrage les apports conceptuels nécessaires à sa bonne compréhension. Mais il pourra s'approprier également les nombreux schémas qui viennent enrichir le texte et qui sont de véritables sésames pour agir. Chacun pourra les réutiliser à sa guise, puisqu'ils sont repris pour la plupart dans le CD joint à ce livre. Le lecteur y trouvera aussi de nombreux exemples. Notre expérience de formateur consultant nous a amené à travailler dans de nombreuses entreprises, dans des secteurs variés et avec des publics très différents : aéronautique, automobile, chimie, pétrole, logement, pharmacie, plasturgie, métallurgie. Ces expériences pratiques sont autant de repères pour guider tous ceux qui souhaitent se lancer dans une fonction commerciale et constituent indéniablement un plus ! On n'oubliera pas, en effet, qu'un livre sur les techniques de vente doit s'adresser à un public extrêmement hétérogène. Ce qui, on en conviendra, est un challenge difficile.

Un point commun à tous les commerciaux : un sens aigu de la communication

Ainsi qu'une grande capacité à comprendre leurs interlocuteurs, une volonté de s'ouvrir aux autres.

Pour vendre, il faut faire un pas vers les acheteurs potentiels. L'offre dépasse souvent la demande, et celui qui se contenterait d'attendre des clients verrait ses résultats diminuer et conduirait sa société au dépôt de bilan. Ce que l'on n'arrive pas à vendre, les concurrents le vendront à notre place !

Il est difficile de dresser le portrait du commercial idéal. Chacun pourra essayer de se positionner sur le schéma ci-après qui présente ce qui semble être les principaux domaines de compétences du commercial.

© Groupe Eyrolles